



TITLE:

経営の基本理念と日本的経営

AUTHOR(S):

山城, 章

CITATION:

山城, 章. 経営の基本理念と日本的経営. 経済論叢 1967, 100(5): 498-518

ISSUE DATE:

1967-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/133226>

RIGHT:

經濟論叢

第100卷 第5号

山本安次郎教授記念號

献 辭	出口 勇 藏	
Supercargo (上乗, 貨物上乗人) について	佐 波 宣 平	1
經 営 哲 学	高 田 馨	15
経営経済学と人間問題	市 原 季 一	34
経営管理における過程理論の性格 (3)	降 旗 武 彦	52
経営経済と維持計慮	鈴 木 和 藏	71
経営財務論の動向とその基礎構造をめぐる一考察	加 藤 勝 康	90
経営の基本理念と日本的経営	山 城 章	110
バーナードのリーダーシップ再論	田 杉 競	131

山本安次郎 教授 略歴・著作目録

昭和42年11月

京都大學經濟學會

経営の基本理念と日本的経営

山 城 章

I 理念の実践科学的研究

経営の理念が論攻せられてすでに 40 年、わが国経営学の歴史は、この理念論の展開を中心としたとみることでもできる。とくに戦前戦中の経営学においてそうであった。しかし、この理念がかならずしも明確化せられたともいえないし、意見の一致をみたとも解し得ないようである。もとより、理念には変化と前進があるであろう。したがって、その内容は変わり得るであろうから、内容の一致はかならずしも期待しえないのである。ただ、その研究の方法や見方ははっきりすべきであるが、なかなかこれが対立的であったり、不明瞭であったりする。これはいうまでもなく、経営研究の方法論の相違からくる場合が多いのであり、これを劃一化することはむしろ無理ともいえるであろう。すくなくとも、経営学研究の方法がいわゆる自然科学的である学派には、理念論は、最初から問題にならないであろう。最近流行の数学的手法をとる Management Science の立場では、理念論や目的論、手段論などは問題にもなり得ないであろうし、本文が課題とする日本的経営の課題も、もとより問題にもせられないであろう。この科学の見地では、学としての経営学に、国籍的なものはあり得ずして、普遍妥当性をもたねばならないからである。

しかし経営学 40 年の歴史をふりかえり、なお今日の実情を考えてみるならば、経営理念論を否定し、これを問題たり得ないとする経営学の立場は、これは決してこの学の本流をなすものではない。学の伝統からしても、また伝統をふまえてこれを今日的なものに成長せしめた正統派理論においても、経営理念研究にはぎわめて大きな努力がかさねられている。理念論は経営研究におけるもっとも重要な課題であり、暗夜行路における松明のごとく、夜間航路の灯

台にも比すべきである。これなくしては、無鉄砲の非科学的行動となるものであり、これによって、行動の科学性を獲るものである、「理念」は行動の科学化に役立つものである。この理解は、研究の科学的態度から理念や目的論を拒否するという学問観とは、まったく異質である。このような理念を中核化する学問観、研究方法は、経営活動の実践を目的、主体的にとらえ、その能力化をはかろうとする実践科学的態度から生れる。もとより、これまでの経営学の本流が、かならずしもこの実践科学的方法論を徹底的に究明し、この立場から体系的な研究を展開して理論的な掘下げを成しとげたとはいえないのである。が、しかし、これまでの研究のほとんどが、この方向の研究をつづけ、このような研究態度をもってきたことは、あきらかである。経営学の主流が実践科学的方法に近いものをもって今日の成長をなし、また、なしつつあることはもはや常識ともいえよう。

本稿も、このような主流的、正統派の見解に立脚しつつ、これをもっと掘下げて、経営理念論と日本的経営に論及してみたい。

実践科学的態度の特色は、主体者の活動の目的とその手段をあきらかにし、その手段を自己目的化し能力化しようとするところにある。ただ経営現象を客観化し原因結果の分析と一般化をはかる態度とはまったく異なるものである。経営学が実践科学として研究をすすめるにあたっては、(1) 経営の目的と手段の合理主義の立場。(2) 直線的目的—手段関係だけでなく経営という主体者を考える。(3) 超越的目的論におわることなく、経営主体を軸とする主体目的論(内目的論)へと展開する。(4) 経営を自己目的化し、さらにその手段の体系化・統一化・組織化による能力化をはかる。(5) 経営主体の存在の「場」を考え、世界内存在として位置づける。(6) 経営活動を機能主義に立脚せしめ仕事主義にまで展開して、その能力化が努力せられる。

本稿ではこのような研究態度を中心にして、その研究から理念論をみちびき、日本的経営論におよびたいとおもう。そこでまず、(1) 経営目的論、(2) 経営理念論、(3) 理念と機能主義、(4) 実践科学的研究方法と原理論、(5) 日本的

経営学という諸問題と以下展開しよう。

Ⅱ 経営の目的—超越的目的論

経営研究において、目的論といえは、たとえば企業の目的はなにかが問題にされ、どんな学的方法によるにせよ、おそらく研究の最重要論題としてとりあげられるのである。しかし実践科学的には、ただ目的をとりあげるだけでなく、この遂行の手段を重視する。しかもこの目的・手段の関係を、原因結果に切替えたり、因果関連として客観化するやり方に転換するのでなく、この目的を実現するための活動手段として考察する。しかしこれは、目的に対する手段の効果を問うことになるので、これはたんなる「技術論」であり、理論的でなく、科学的でないと簡単に排斥されてきたのである。目的論、とくに目的・手段活動はそのいかなる内容たるを問わず、学問にあらずと独断する見地からすれば、それはもとより、目的論をこれ以上論及する必要はないことになる。しかしそのような前提にとらわれることなく、いましばらく目的論そのものを分析し、この見地の研究態度と方法が著しく変化し前進している実情をたしかめてみる必要がある。

目的論研究には、超越目的論と主体（内在）目的論の2つの方向がある。通常は前者だけが目的論であり、目的手段関係とみられてきた。この関係はむしろ直線的関係とみられており、目的よりさらに高次な目的を超越的に追求する極限概念的な思考に属する。この目的論に対しては、研究が超越的であるとか、先験的とか、ゾレン的であるとか、あるいは規範学的であるなどという批判が与えられるが、この批判は一応もっともである。ただこの超越目的論でさえ、さらに大きい変化がある。「目的的主体観」がこれである（主体が目的ではない）。目的だけとか、目的と手段とをただ「直線的」に結びつけて考えるのではなく、実践主体の見地をそれに加味する。目的・手段を機械的に考えるのではなく、この目的を目的とする主体者、手段を活用し、有効化しようとする主体者をあらためて中心において考え直すのである。たとえば目的は利潤追求の営利性だと主張される場合、この目的は企業の目的であり、企業をあらためて中心におき直

し、この企業が利潤を目的とし、その獲得手段として、優秀な技術力や営業力を駆使することになる。この場合、利潤營利性という目的の手段は技術力や営業力である。この2つの「直線的」関係も、1つの目的・手段関係である。したがって、とくに企業を持ち出す必要もない。「企業の目的」といいながら、企業という主体はごく軽くあつかわれている。この直線的な、目的・手段の機械関係に、もう一度「企業」を持込み、これに主体的地位をあたえて、この目的・手段関係を見直してみることができる。

このような目的的主体観は、たとえば企業が中心となって、利潤目的のために、技術力の向上をはかり、営業力と技術力の調整や総合をはかることもあろう。これは、手段力の向上をはかり、手段そのもの、たとえば技術そのものに関心を集中することである。したがってすでに、目的志向性をもって、目的だけに集中する態度ではない。手段そのものが重視せられる。そこにはすでに、目的・手段の直線関係の切断がみられている。とくに、技術力、営業力の総合をはかり、手段全体の均斉ある有効性をはかることは、手段そのものでもなく、目的そのものでもなく、いささか、独自の意味をもつものである。これを企業活動としておこなうときは、この企業活動に独自の意味があらわれてくる。たんに目的・手段の直線関係といえないなにかがあらわれ、この直接関係の中間に、企業という主体をおいて考えることになる。企業はこの手段技術の能力化をはかるし、同じ目的でも、企業はこの目的への獲得能力化をはかることになる。企業主体の独自の意味が生成する。目的論でありながら企業論そのものに主体的な意味が生成する。

この関係は、おなじく手段でも、手段そのものが独自の意味をもっているのとおなじ関係にある。例えば技術力は、一方では、目的・手段関係として、利潤追求の手段であったが、他方、技術そのものとして、目的とは関係なく、技術そのものの向上の研究がおこなわれる。同じように、企業そのものの活動が、目的と関係なく、利潤との関係もなく、自己充実活動としても考察対象となるし、また別な目的に関係をもつこともできる。企業でも、社会目的と結合し得ないわけでは

ない。公共福祉のため手段としての技術力を駆使することもできるのである。企業は特定目的(利潤)だけの目的に対する手段の能力化をおこなうのでなく、目的は他にもありうることを、さらに、なんら目的を意識することなく、自己の活動に専念するという独自の意味もあらわれうることを、注目されねばならない。しかし、このような独自の主体的見地に対しても、独自の意味を与えることなく、いぜんとして、目的と手段そのものとして理解するのが通常である。たとえば、技術には技術独自の立場・領域があっても、この立場をみとめず、もっぱら、利潤獲得の手段と考えようとする場合があるが、これと等しく、企業独自の立場や領域をみとめず、もっぱら、企業とは利潤追求のためのもので、利潤の手段にすぎないと考える。利潤追求の直接手段でなく、手段能力を啓発する別な力としての、利潤獲得能力をたかめる活動をする企業を、やはり、利潤目的の直接手段と解し、企業も利潤追求の手段とせられる。

このような目的的主体観では、主体的見地が独自の意味をもって展開するから、目的論・目的手段論に大きな変化があるが、それにもかかわらず、なお依然として目的論の範疇に帰属せしめられている。これもやむを得ないであろう。しよせん、この主体論も、やはり超越的目的論という目的志向を中心に考える目的論の中での主体論にとどまるからである。後の内在的な主体目的論では、考え方は大変かわるのであるが、後述する。

次に、目的論の変化について、「場」の問題を考える状況目的論を考えねばならない。目的と手段を機械的に目的への直線志向を考えるだけでなく、主体者を加味して、主体目的観を考慮する場合は、さらにこの主体が活動する場としての環境が問題である。主体者は孤立的活動をいとなむわけではなく、世界内存在であり世の中の存在である。目的を1つにしぼってみても、その目的が場の活動として制約せられるのである。目的を一義的に設定できないこともあり、また一義的な目的でも、いろいろに制約化せられることになる。たとえば、利潤目的に対し公共性、社会性が主張されたり、おなじ利潤の営利性を主張するとしても、将来の見解に相当な制約条件をつけたり、模様替えねばなら

なくなる。また企業や企業者にしても、それが活動する社会においては、他のものと区別づけて、それを鮮明に特徴づけることになる。企業は職業として、職業人として行動することになるが、たんに営利追求という目的だけでは、この社会存在としての企業、職業的企業の特質は説明せられない。そのような地位と特徴に即して、「職業倫理」の制約もあらわれるし、職業的独自性、主体性がさらに解明化せられねばならなくなる。

このようにして、目的観は、たんに目的手段とか、手段の技術性とか目的の規範性などという、超越的で直線的な目的志向の態度だけで割切れなくなる。そこで、仮定をもうけ、人がかりに目的志向的な場合は、とか、企業が資本主義的企業の段階では、などという条件づきの論法たらざるをえなくなる。しかし目的論も、すくなくとも主体目的論へ、さらに主体をもっとひろい場において考える状況目的論にまで目的論を向上せしめねばならぬ。実践的行動は当然にこの向上を要求する。しかしながら、実践科学的態度は、いま一段の変化を目的論にもたらした。内在的・内部志向的な主体的目的論である。いうまでもなく、主体的な見方は、超越的目的論にもすでにあらわれていた。しかし実践主体者がますます鮮明になって独立性を確保する段階に達すると、目的観には大きい変質があらわれざるを得ない。これは、目的観自らの中から生成したものである。とくに超越目的観が、さらにより目的の実現をたかめ、確保しようとする努力がやがてそれを生み出したものである。しかし生成したものはおなじく目的観とはいえても、きわめて異なる内容をもち、むしろ手段観と表現するのが適当である。しかしこれは、手段の目的化であり、旧目的からの離脱であり、新主体の形成である。

Ⅲ 内在的目的論—経営自己目的化

実践論的研究態度は、目的と手段をたんにその両者の「関係」として評論的、傍観的にながめるのではなく、実践主体を重視して、目的的な志向をもちながら主体観をとる。しかし前項の主体観はなお、「目的的主体観」であり、超越目

的に制約され、この手段たる地位をもつ主体であるにすぎなかった。これがさらに実践的な見地をたかめ、主体的地位を強く主張する段階に達すると、ここに内在的目的観が生成し、ここで「主体的目的観」がはっきりしてくる。この目的観は主体者活動のなかに内在する目的観である。主体は、超越目的に対しては手段の地位にあるが、内在目的では、主体自体が目的化する。手段の目的化であり、自己目的化である。主体は超越目的に向って手段的であるのでなく、自己に内在する目的に対し、自己目的となる。自己の活動の充実、能力化そのことを目的として行動する。このような自己目的といわれうるほどの独自性をもつものを「主体的」ともいうのである。

このような内在目的活動における主体者は、自己自身の活動を充実し、行為能力をたかめて、自己の充実と発展、生成を、まずなによりも重要な任務として、これを目指す。このような自己充実が自らの目的となるから、目的は自己に内在するのである。目的があくまで超越的に外在的であるとすれば、この自己充実、あくまでこの超越目的のためにするものであり、充実による能力化は、しょせん、「超越目的獲得能力の育成」と解されざるを得ない。しかし自己充実、これは主体自身の最高にして本来の任務であり、自己の目的となる。このばあいの目的は、目的として受とめるのではなく、結果である。これは原因・結果の結果ではないから、むしろ主体活動の能力の「効果」であるといっておこう。この効果により、また効果の測定（計数表示）などによって、主体活動の充実性や能力度が把握できるという関係にある。しかし効果は目的でもなく手段でもない。主体者は、その内在的活動としての目的とその促進の手段の充実に専念努力するのであり、これがやがて効果となってあらわれ、効果をしめすだけである。

たとえば、繰返しつつってきた企業と利潤の関係でいえば、企業は、自己の充実と発展を自己目的としそれをたかめうる手段を吟味選択する。利潤は企業のこの自己目的を達成するための企業活動の効果としてしめされ、企業活動の充実性の能力度合を表示する標識である。利潤は目的ではない。企業が充実し、能力をたかめることは、たんに利潤獲得能力化だけの能力を意味していない。他

の超越目的にも役立ちうる能力である。とくに特定(たとえば利潤)の超越目的だけをえらび、それに役立つための能力化ではない。利潤以外、たとえば公共目的にも、さらにその他、いかなる超越目的にも役立ちうる能力化をねらうのである。このすべてに役立つということは、特定の、外部に超越的に存在する目的でなく、内在する自己目的のためを考えたものである。そして主体者の専らねらうところは、自己充実という自己目的を獲得しうる能力をたかめるための手段への努力である。超越目的へ志向しつづける「上向きの態度」でなくて、手段へ志向する「下向きの態度」が特色となる。この下向きの手段充実によって主体自身の能力化をはかる。この能力化は、とくに上向きに、超越目的獲得能力化を意識するのでなく、自らをよりよくする、よき主体となることがねらいになる。たとえば、企業の利潤目的達成のために、手段として技術やセールスを利用する。この技術や営業は、利潤獲得の手段であり、技術や営業を調整総合し組織化していく能力ある企業活動も、利潤獲得能力目的の手段とみられてきた。これに対し、企業自体を主体者として、これを中心に考察する実践的態度においては、企業をよりよきものにするという自己目的のもとに、技術やセールスも、この企業の充実発展目的の手段として、活用するように、下向きに主体者がこれが充実向上に努力することになる。技術の向上の努力は、それをもって利潤獲得の手段とすると考えるよりも、それによって企業がもっと充実すると考える考え方になる。そして、いつも利潤や金もうけという上向きの超越的態度をぎりかえて、いつもよき会社にするとか、会社自身を立派にするというねらいをもって、それをいかなる手段をもってするか、手段をいかに活用するかというような、下向きで、自己充実の態度がとられざるを得ない。このように企業の態度は変化せざるを得ない。かくのごとく変化した企業は、これを経営体とか経営と呼びかえるのである。企業という用語は、超越目的活動の目的的主体の場合にかぎって用いる。内在目的化した場合、主体を、企業でなく経営体とよぶのである。超越目的から主体目的への転換は、資本ならびに利潤目的を分離して、経営主体への転換であるから、これが「資本(所有)と経営の分離」

でもある。資本と経営の分離は、一面分離であるが、他面同時に主体性の確立である。資本家支配の分離であると同時に経営主体性の確立、つまり経営自主化である。経営体が主体的な自己目的活動をおこなう段階が分離である。資本的利潤追求という超越目的をきりかえ、経営自主化、経営体の生活持続とその充実・発展という自己に内在する目的を、経営体そのものの存在理由から設定する。そして、資本的利潤は、経営体の能力性の効果としてあらわれ、その能力をしめす度合とみられる。あるいは、経営体固有の目的活動の成果の配分とみられる。

資本と経営の分離は、階層的にまず、資本と管理の分離にはじまり、やがて、資本と経営の分離に及ぶ。管理から経営への階層的な成熟、そして管理と経営の両者を一体とする主体的成熟としての経営体が生成する。この経営体においては、主体の自己目的がきわめて鮮明であり、企業よりも経営体への展開もはつきりする。もっとも、すでに、管理の生成の場合にも、管理階層そのものを中心にした、自己目的的活動がすでに存在した。しかしこの目的活動は、むしろ最初は企業活動の手段であり、管理を主体とする低位の主体化は、たんに「目的的主体化」にすぎない。いまだ「主体的目的化」ではない。その後経営階層が自主的地位をしめ、また経営体が生成するにつれ、管理活動は経営あるいは経営体への手段となる。いぜんとして管理は手段としての目的的主体の地位にある。管理と経営は、経営体における包摂階層関係をもって位置づけられるもので、それぞれの職務権限は明確化せられ、分野は明確にせられる。それぞれの階層毎に自己目的ともいえる主体的見地をもち、その職務権限の範囲では自主的な權威をもつが、しかしこれは、上層の手段であり、その主体性は、目的的主体性にすぎない。しかし経営体というそれらを包摂する総合的かつ統一的活動体は、主体的目的活動といっている程度の高次な主体性をもち、企業にかわる地歩をしめることになる。ただ、企業は統一的活動をいとなむ主体者のようであるが、これはむしろ本質的には手段的なものである。ここに主体的目的を発見することはできず、たんに利潤や資本目的への上向きな目的的主体の地位をもつにとどまっていた。経営体ではこれに対し、きわめて主体的な、自己目

的活動をおこない、あらためて、下向きに、この活動を充実させ、能力化するという目的を自己目的となし、これを達成しうるがための内部の能力化活動が強力におし出されてきたのである。

以上のように、目的と手段の直線的な関係に、主体者をおいてみても、この主体者が目的・手段の直線における「一点」にすぎないような地位にあるときは、いぜん手段にすぎないが、この主体者が、点から相当の平面をもつほどに生成してくると、この主体者は、むしろ自己の存在理由からくる内在的目的を自己目的とし、その目的達成のための自己充実と自己の発展生成ということをも目的とする活動をおこなうようになる。この自己充実という、上向きを下向きの、そして内部充実に転換した活動においてまさに「行動理念」が問題となり、自己充実活動は合目的性、さらに行動の科学性や合理性をもとめて、ここに行動の理念が重視されてくる。目的活動を健全ならしめるためには、そのための指針、基準、方針、よりどころが必要である。ただ超越的に目的さえ獲得すればよいとは考えず、むしろ内在的に、主体の自己充実をはかるため、ここに目標や指針などをはっきり把握する必要がある。このような行動のよりどころとなるものが広義理念であり、これには、思想面と技術面がある。思想面における行動目標を固有の「理念」とよぶ。これは行動の思想的よりどころである。おなじ目的活動でも超越目的活動には理念論は必要でない。主体を加味した目的的主体活動でも、いまだ理念論は問題たり得ない。主体活動における内在目的の有能な実現には「理念」は決定的役割をもつ。

IV 経営理念—機能主義

経営理念に関しては、経営そのものを明瞭に把握し、その経営の理念を考える必要がある。経営に関してはすでに前項で、階層論的な管理、経営、経営体の生成について述べたが、なお経営そのものの活動をあきらかにせねばならぬ。それは後述する。まず、理念そのものをいかに考えたらいいか、をみよう。理念は「理想」と混同されやすい内容をもつが、理想も、1つの目的観である。

しかしこれは超越的目的観の代表的なものである。この目的観は、手段さえも十分に検討することなく、目的を目的として超越的に設定する態度である。しかし理念は、目的観の一つではあるが、上述の内在的、主体的目的観に属するものである。これは、主体者と、その行動に関し、その行動目的を、主体者行動に内在するその主体本来の存在理由から、自己目的として設定した考え方における理念である。理念は、(1) 主体者、(2) その行動、(3) 行動の内在目的に属し、(4) 主体者の存在理由からこれがあきらかにせられ、(5) したがって行動主体の「任務」であるともいわれ、(6) この任務を「仕事」として本格的に課題とする考え方である。自己の任務を内在目的とし、かつ仕事化する考え方が理念である。この理念が正しくとらえられていないならば、主体者の行動は、おそらく行動ともいいえないような、たんなる人の動きにとどまる。行動を行動たらしめる「よりどころ」はこの理念である。活動が活動の名に値するのも、また経営活動が経営的名にマッチするのも、この経営理念を指針とし、かつよりどころとするからである。理念は行動指針となり、行為の目標となる。経営の理念を目標として行動するとき、この行為は経営的となりうるものである。この理念が、主体者行動により身近な目標のよりどころとして設定され、しかもこれが正合法化せられ、あるいは、一種の定石化せられるとき、これを原理、プリンスプルスという。原理は行動理念が公式化せられたものであって、いわゆる「定石」などがこれに近いものである。

そこで経営理念の内容をあきらかにせねばならないが、そのためには、経営というあたらしい行動を、過去の経営という用法にとらわれないように努力しつつ、ここでは、マネジメント (Management) と解しつつ、説明してみよう。日本の経営という場合の経営は、旧来からの用語であり、ここに理念としてここにとりあげる経営は、マネジメントの意味である。その両者がいかに異ったものかを最後にとりあげる。

マネジメントという経営はなにか。これをいわゆる経営職能論（この経営は会社という意味であり、経営体のことである）からみると、いわゆる企業、つまり

経営体の職能には、要素的とプロセス的の両職能がある。要素としての資本と労働（経営的には財務と労務）は、準備的な職能であり、これを用いて活動のプロセスが展開し、調達・製造・販売、あるいは資材、保管、運搬、生産、営業などの活動が企業の職能である。このような製造、技術活動や営業活動などは、企業の営利的利潤目的獲得の手段として職能を発揮するとみられた。しかしこの利潤獲得の能力をたかめるために企業は、この諸職能活動をより効果あらしめるために、いろいろの努力をはらってきたが、ここに、あたらしく、マネジメントという一種の職能（広義）があらわれた。このマネジメントは広義には職能であるが、しかし旧来一般に考えてきた要素的ならびにプロセス的なものときわめて異質なものである。われわれはこれを区別して「機能」を名付ける。新しく機能として出現したマネジメントは従来の用語としての経営や管理とまったく異なる理念のものである。われわれの伝統の考え方、すなわち「日本の経営」観は、後に考察するが、そこでは、いわゆる経営や管理を、職能の1つと理解していなかった。経営者や管理者は一種の権力者が金力者であり、権力や金力あるいは義理人情、親子関係などで職能の推進をはかり、その効果をたかめようと努力した。しかし新しい経営としてのマネジメントは、一種の職能として理解され、これを機能と呼んで区別するのは、職能（狭義）の推進のための職能（広義）であり、職能（狭義）と区別するために機能と名付ける。機能としてのマネジメントは職能（狭義）をよりたかめるための「リーダーシップ」であると説明せられる。あたらしいリーダーシップとしてのマネジメント機能は旧来の伝統の権力的リーダーシップと異って、技術や営業などと同列な職能と理解される。技術や営業が金力や権力ではないようにマネジメントも金力や権力ではない。ただマネジメントは、技術や営業をリードして効果をあげしめるリーダーシップ側の機能であり、リードされる側の職能とは（狭義）内容を異にするものである。

このような機能としてのリーダーシップたるマネジメントの初期のものは、狭義職能に直結するロー・マネジメントとして生成した。この狭義職能をと

くに「作業」と呼ぶ。したがって作業に直結するマネジメントから生成したが、このマネジメントはやがて前進し、作業のマネジメントでなく、むしろローワーのマネジメントをさらにマネジメントする managing management へと階層をたかめてくる。ローワー・マネジメントから、ミドル・マネジメント、さらにトップ・マネジメントへと階層的展開をとげてくる。このマネジメント階層はすくなくとも、経営階層と管理階層に区分せられる。しかしこの両者はいずれも作業とは異なるマネジメントを意味するものであり、作業階層とこれらを区別せねばならぬ。ここに、経営、管理、作業の3階層が理解せられる。この三者は包摂的階層関係をなし、作業を管理が、また管理を経営が包摂し、ここに経営を最高層とする立体的な活動体系が形成されることになる。これが経営体である。この経営体と企業の関係は、資本と経営の分離の理論で説明せられるように、企業は経営体から分離し、経営体が独自に自主的な行動を確保することになる。このような経営体を主体として考えるとき、これは企業が、その超越目的としての利潤獲得への手段と解されたのに対立して、経営体自体を主体とする自己目的的活動が明確になってくるであろう。この経営体の自己目的のための手段として、経営、管理の機能と作業機能がとが意味を発揮することになる。

このようにマネジメントという新しいリーダーシップ機能が独自の発展をとげ、このこと自体を直接のねらいとする仕組としての経営体のシステムを形成することになると、この経営体にとって、企業とか、資本とか、さらに利潤などは、けっして超越的な目的として位置づけられるのではなく、経営体活動の効果として期待せられ、経営体自体に内在する能力性の表現ならびにその測定表示として利潤が考えられることになる。むしろ経営体にとっては、これをさらに充実させ、発展させねばならぬという「任務」が経営体そのものの生存の中に、生命力として内在し、この任務の達成のために「下向き」に、よりよい手段をもとめ、この手段を選択し、さらにこの手段の効果的実現に努力することになる。目的に志向するよりも、それはむしろ所与として受とり、この任務としての目的をよりよく実現するための手段の追求、実現という下向きの行動

が重視せられる。たとえば、目的実現のための手段にはいかなるものがあるか、この手段のどれがよいかの選択つまり意思決定、決定された手段の実現のための目標設定、計画策定、組織編成、成果の反省と検討などがおこなわれる。

このようなマネジメントとしての新しき経営の行動のよりどころが、ここにいる「経営理念」である。この経営理念は伝統的に、しかして今日まで、さらに今後も「機能主義」であるといわれる。マネジメントの機能主義的特色は、(1) マネジメント経営ならびに経営体の生成と存在理由から、まず職能の「リーダーシップ活動」であり、(2) このリーダーシップをより能力化するために経営体という独立の活動組織が形成せられ、これに内在するその「任務」としての、その「経営体自体の充実、安定、生長」を主体的目的とする(任務主義)、(3) この任務を達成するために手段としての作業のみならず、その作業のリーダーシップとしてのマネジメントにも、作業とひとしく「仕事主義」の理念が定着してくる。仕事主義とは、それを仕事とすること、それを業とすることである。たんに漫然と、あるいは興味本位、趣味娯楽として安易に実現する態度ではなく、一般にいわれる Professional Management の考え方にも徹する理念である。それは世俗にいう「プロ」に徹する仕事意識であり、根性、土性骨もここに生成するような理念である。ただこれを仕事主義といって「職業」主義とよばないのは、後者には、超越的目的観が密着しており、それを仕事とし、業として徹するという、下向きの態度たる内在目的観が弱いと解せられるからである。職業意識は一面、仕事主義観ももつが、やはり主として金もうけという方向の超越目的に志向することが多い考え方だからである。

これを要するに、経営理念、とくにマネジメント経営理念とは経営者または経営体が、マネジメントの機能を自己の任務とし、これを仕事主義に立脚して達成しようとする考え方(心構え)であり、これを機能主義と名付ける。この機能主義経営理念の特色を列举してみよう。(1) 経営者または経営体の主体的活動の心構えに関するものである。(2) マネジメントという新しい機能を内容

とする。(3) このマネジメント機能を経営者、経営体行動の任務と解するという任務主義(その生成ならびに存在理由を自己目的とする主体者の能力化活動)に立つ。(4) 仕事主義の徹底から新しいプロフェッションへ展開しようとしている。(5) 経営理念は考え方、あるいは一種の心構えであり、あるいは、目標とか行動指針ということもできるものであり、経営者・経営体が、よってもって行動を現代化し、また科学化しうるものである。(6) 経営理念は思想(考え方、心構え)であるが、それはさらに技法化せられて、行動にとっての身近な段階の目標となる。この技法化され、一般化せられた、行動にとって身近な段階の目標は、原理(プリンスipls)とよばれる。この原理に対し、思想としての段階の目標理念を「基本理念」とよぶ。マネジメント機能についての原理の技法化と一般原理化は、しばしば、計画・組織・コントロールなどの表現をもって一般化せられてきた。

V 経営理念と日本の経営ならびに日本的経営学

最後に経営理念の角度から日本の経営の伝統的特色を、両者比較しながら検討してみよう。日本の経営ならびに日本的経営に関しては、本文と併行して、「日本的経営学」という一文を「一橋論叢」に発表するため執筆したので、それにまかせることにし、ここでは、理念の見地から、数点を比較してみるにとどめたい。

(1) 現代化と前近代の区較、(2) マネジメント経営者と「長」の理念、(3) マネジメント・リーダーシップ機能の成立、(4) 任務の理念と経営体・経営者の出現、(5) 任務主義と社会責任、(6) 能力化のデプロブメントの生成、(7) 仕事主義とプロフェッショナルの生成、(8) マネジメント機能の技法と稟議的経営などの数点を吟味してみたい。

第1に、現代化問題であるが、われわれは、マネジメント経営の生成によって世の中にきわめて大きな変革がはじまりつつある事実にかんがみ、この段階を発展的に「現代」とよび近代化と区別する。企業体制論上、近代化の特色は

近代「企業」の生成である。わが国は近代化もいまだ十分たり得ないので、この近代化の努力がなお重要であるが、競争相手の外国がすでに近代化の努力を傾注しているから、これにおくれをとらぬため、近代化と近代化を同時に推進せねばならぬ。しかしわが国の特色はいまだ近代化不十分という、前近代性がきわめて多く残存する。この前近代は企業以前の生業・家業性格を特色とする。わが国ではかくて、前近代的生・家業性の払拭と近代化、現代化という3つの課題を同時に解決しつつ、後進国特有の生成をとげてきた。しかしわが国の伝統的特色たる「日本の経営」は、いまだ前近代的であり、生・家業的経営である点である。しかしマネジメント経営は現代化段階のものである。わが日本の経営はまさに特色ある経営ではあるが、前近代的であることに注目したい。この日本の対策としての日本的経営の進め方も、この関係から、大よそ理解できるであろう（山城稿、経営近代化と日本的経営、「中央公論」特集、昭和40年11月号）。

第2に、現代マネジメント経営の主体行動者たる経営者・管理者は、マネジメントの生成が現代に属し、きわめてあたらしいものであるが、わが国の「日本の経営者」は、名称は経営者と呼んでも、その内容は、前近代的な、生業・家業の中心者たる「長」の理念をもっていた。社長、部長、係長などであるが、この「長」に表現せられる、いわゆる経営者は、あたかも家庭の「家長」や、主従関係の主人、あるいは義理人情の親分に共通な長意識を理念としてきたものである。年功序列によって、長が任命されたり、世襲によって長という経営者がきめられた。しかし現代のマネジメント経営者は、これとまったく考え方を異にするものである。この特色は、第3の機能の成立によってあきらかとなるであろう。日本の経営の伝統においても、会社や商店の職能が、資本と労働を準備し、資材購買・保管、しかして製品生産をなし、これが販売をなすというような、狭義職能の達成の場所であると理解されてきた。しかし会社や商店におけるいわゆる経営者、管理者は「長」であって、職能つまり「職」という意識に属する活動をいとなむものでなく、単に君臨し権力の座にあり、あるいは形式的資格にすぎないものであった。もし、実質的な活動を営むことがあっても、

この活動はいわゆるワンマン的な権力行動であって、なんら職能活動とはみられぬのが通常であった。これに対しマネジメントはまさに、他の「職」とひとしく、これも職能としてのリーダーシップ活動を明確ならしめる。しかしこの「職」能は、要素的、プロセス的狭義職能と区別せらるべきものであるから、これを「機能」と呼んだのである。この機能思想は前近代はもとより、近代的企業段階にもいまだ生成しなかったものである。機能としてのリーダーシップ活動というような理念は、わが国の伝統の経営観からは、なかなか理解しにくいほどの変革である。日本の経営の頭の切替えが強調される理由はここにある。

第4に、「職」の一種とみるところのマネジメント機能の生成により、この機能を担当する機能者が出現する。つまり機関としての管理者、経営者さらに経営体が出現するようになった。この経営者はこの機能を自己の「任務」として設定し、また達成しようとする。職能の思想は、その行動が「いかなる」ものかを「職」として明確にし、その「職」を「だれかが」担当して実行し、しかも、この職の実行にあたっては「いかに」それを「うまく」やるかという「能」の問題を考えるのが特色である。このような、「職」に「能」のあるものがその職を担当して「仕組」を形成し、また活動するやり方を「任務」の態度という。「務」「つとめ」とは職に能あるものの担当に「任」ずることである。ポジションに関する職務権限をこの能力者が分担する仕組の構造がこれである（マネジメント・オーガニゼーション）。このマネジメント任務主義では、職としてのリーダーシップ活動の能力ある者が、このリーダーシップを職とし、つとめとしてこれに任ずるという、任務として行動するものである。これがマネジメント担当のマネジャーであり、管理「職」とか管理者、経営者がここに出現する。この仕組が経営体である。日本の経営にはこのような意識は存在しなかった。長に任ずるということはあっても、この長は「職」とはいえないし、能力の有無によって決定したのでもない（年功や資本金・権力）。この任務の思想は、その職を担当するとしても、この職（機能）を、超越目的的手段として担当するのではない。その職を自らの目的とし、その職に任じて、これを目的としてつと

めるという態度である。ねらいは(目的)自らの職をより能力あるものたらしめるかという内在的目的観に立脚し、その職能の能力化がおこなわれる。もっと深く自らを掘さげ、精錬し、充実していくという下向きの態度が特色である。目的観をとる実践行動ではあるが、超越的でなく内在化するものである。この点が第6にあげた特色としての能力化とデベロップメントである。

能力化は、内在目的の充実能力を形成することであるが、超越目的達成能力の充実をねらい、また、努力する場合と比較すると、この能力化は、内向的に自己の職務能力の充実をより強力化する。超越的な目的達成の意識の前に、マネジメント機能とその仕組としての経営体そのものの充実——経営体の生活持続とその充実・発展——の意識が先行し、これが直接目的となり経営理念となる。日本の経営はむしろこの職や仕組を犠牲にしても、超越的な目的に奉仕せしめるという考え方がしばしば先行することになる。自らを職として任じ、それをよりデベロップするという「経営教育」経営者啓発といわれた行動は、伝統には存在しない。もし教育があったとすれば、人格教育であった。この教育は経営という機能の啓発でなく、経営者もまた人格的な人間でなくてはならぬという見解から、この人格形成の教育をおこなう程度にとどまるものであった。マネジメントでは、このようなその研究や、教育のため、きわめて多くの努力がおこなわれざるを得ない。ここに経営学が生成する理由がある。日本の経営にはこのような経営学は存在しなかった。

前後したが、第5の任務主義と社会責任であるが、日本の経営にも社会性や社会責任感は強く存在した。しかしこの責任感は経営という機能への責任という内在的なものでなく、もっと超越した、国のためや、家のため、殿様のため、主人のため、利潤のためなどにつらなっており、経営自体とか経営者責任はむしろ犠牲にさえせられる考え方であった。しかしマネジメントの責任は、その職として任じた機能の能力発揮である。経営者は、自己の機能を任務とするものであり、その任務の達成によって社会や世の中に貢献しうるのである。しかし日本の経営は自分の任務はなげやりにし、しかも犠牲にしても、超越的目的

に役立てば経営者責任が達せられると解したのである。しかしマネジメントの責任は、その逆である。自己の機能つまり任務の達成が責任の達成である。この責任はレスポンシビリティ (Responsibility) である。これは責任というよりも「職務」とよぶ。職能を任として務めるという任務の見地の用語である。職務の担当者は職務の遂行によって集団・社会へ貢献し責任をはたすのである。経営者の社会責任は、この機能についてよりたかき能力と、これによる機能のよりよき遂行が当面の責任である。しかしこの責任論は、なおこれと結合して他の責任を負担し、これに同時にこたえる態度が必要である。機能のよりよき達成という責任は「社会性」責任であり、この外「公共性」「公益性」責任が問題となる。この点はここでは省略する(拙稿、経営者の責任、「朝日ジャーナル」昭和40年11月号)。この社会性としての社会責任をよりあきらかにするものが仕事主義であろう。

第7の仕事主義とプロフェッショナルの問題は、マネジメント経営のきわめて「きびしい」ものたることをしめすものである。職務、任務の担当者は、その道を自己一生の仕事として打こむことになる。マネジメント機能の担当者たる経営者、管理者が、その道の専門家として自己啓発に努力し、また自己の機能を社会責任として専念これに努力することになる。このような専門としての経営職、その担当者としての専門家をプロフェッショナルと呼ぶにいたった。Professional Management という一般化した用語がこれである。世俗にいわゆるプロ経営者論である。経営者の根性や信念論もこのプロ意識特にプロ能力によるものである。根性は意識だけでなく能力であり、たかき能力ある者には信念は自ら生成する。わが日本の経営にはこのようなきびしい意識は存在しない。きわめて「あまい」おっとりした行動と意識であった。こののんびり意識にも一面の意味もあり、これをむしろ尊重する見地もある。ただ経営者は仕事主義に立って、きびしい仕事についての国際的競争をいとなまねばならぬものであり、とくに「自由化」はこれである。この段階では、いろいろな見地、いろいろな主張にそれぞれの理由はあっても、これは問題たり得ない。この段階は仕

事の「勝負」意識に徹せざるを得ない。勝負の相手方がプロフェッショナルな理念をもつ者であるから、われわれもこれを理念として、努力し推進せざるを得ない。このような体質改善の活動が日本的経営である。

プロフェッショナルという用語にむしろ反対して、経営者はマネジメント機能の専門家であるから Specialist がよいとの説もある。ただ、マネジメント機能は、リーダーシップであるから、その内容において、きわめて、General なものである。専門家ではあるがむしろ Generalist としての Specialist であり、あえていえば、Specialist in Generality (Wolf 教授) である。ゼネラリストはしばしば「なんでも屋」と解されたが、いまやこのゼネラリストとしてのマネジメントが経営教育によって養成される段階にある。このような意味のゼネラリストたる経営者をむしろ Professional Management とよぶのである。職能にはスペシャリストが、また機能には経営者というゼネラリストが出現し、この後者のプロフェッショナルが問題とせられる。このゼネラルである内容は、マネジメント技法についてみるとあきらかである。

第8にマネジメント理念には、すでに原理化した考え方と技法が生成している。マネジメント機能つまりやり方は、プリンシプルとしてある程度一般化し、原理といわれ、正攻法化し、定石化してきている（拙著「経営学原理」；拙著「経営正攻法」参照）。そのマネジメント技法に対し日本の経営の技法はどうであったか。日本の経営にも、やはり昔から技法が一般化し、原理化しておこなわれていた。それが稟議制度である。これを稟議的経営と呼び、われわれは長く研究してきた（山城監修「稟議制度合理化の実例」；山城監修「稟議的経営と稟議制度」参照）。この稟議的な技法は、われわれとしては、なかなか上手なやり方であると考え。しかしそれは結局、日本の前近代性が生んだ技法であり、現代のマネジメント技法と比較しうるものではない。稟議技法をやめてマネジメントに改善すべきである。とくに競争場裡の勝負の場では、伝統の手法とか、日本的であるとしても、技法として弱いものは廃止して、よりよきものに切替える必要がある。ただ、この切替には、日本の伝統の運営技法をよく知っておかね

ば新しいマネジメントへの切替も不可能である。このような、理念や技法につき、日本の伝統の経営をよくわきまえ、これを改善して、マネジメントの理念や技法を導入して根をおろさせることを「日本的経営」という。日本の実情をよく考えて、日本の経営の体質改善をはかり、マネジメント経営の方向へ、能力ある改善のやり方をすすめていくことが日本の経営の態度である。日本の経営と日本的経営とは区別して考える。この日本的経営の研究として、われわれは「日本的経営学」を主張してきた。この点はここではとりあげない。本稿の姉妹論文として執筆した「一橋論叢」の近刊（昭和42年12月号）、山城稿「日本的経営学」——日本の経営と日本の経営——を参照せられたい。

以上、経営の基本理念に関し、経営とはマネジメント経営であり、その基本の理念は機能主義であることを説明し、とくにこれを内在的主体目的論の見地から検討した。経営を経営主体の実践行為と解するからである。なお、この問題については多くの論述を要するが、ここではすべて省略して、他の拙著・拙稿によってみられたい。とくに前出、山城稿「日本的経営学」を、本文と同時に相互補説的に読んでいただきたい。